

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Eksternal dan Internal Melalui Komitmen Karyawan Terhadap Keberhasilan Perusahaan Perbankan di Jawa Timur

J.F.X Susanto Soekiman

Staf Pengajar Universitas Narotama Surabaya

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap persepsi dukungan organisasi internal, pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap komitmen karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap komitmen karyawan, pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan, dan pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan. Dalam penelitian ini, jumlah sampel penelitiannya adalah 156 nasabah dari 39 bank di wilayah provinsi Jawa Timur. Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal, persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, persepsi dukungan organisasi eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, dan persepsi dukungan organisasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan.

Kata kunci: persepsi dukungan organisasi eksternal, persepsi dukungan organisasi internal, komitmen karyawan, keberhasilan perusahaan.

ABSTRACT

The objectives of this research is to find out these following matters: the influence of perception external organizational support toward perception internal organizational support, the influence of perception external organizational support toward employee commitments, the influence of perception internal organizational support toward employee commitments, the influence of employee commitments toward companies success, the influence of perception external organizational support toward companies success, and the influence of perception internal organizational support toward companies success. This research uses survey and questioners as the tools in collecting data. The data were obtained from 156 consumer of 39 bank in East Java. Data analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 4.0 program. The results of the research showed the following results: perception external organizational support has positive and significant effect on perception internal organizational support, perception external organizational support has positive and significant effect on employee commitments, perception internal organizational support has positive and significant effect on employee commitments, employee commitments has positive and significant effect on companies success, perception external organizational support has no significant effect on companies success, and perception internal organizational support has no significant effect on companies success of Banking business especially in East Java.

Keywords: perception external organizational support, perception internal organizational support, employee commitments, companies success.

PENDAHULUAN

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat, apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Untuk merespon persaingan antar perusahaan tersebut, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia, di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan

proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi *skill* maupun *expertise*, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing yang lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, *sustainable* serta daya kreatifitas dan inovasi perusahaan dapat dipertahankan.

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Hal itu dapat dilakukan dengan cara mengurangi penge-

luaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas (Becker & Gerhart, 1996:74). Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk membangun loyalitas nasabah yang kuat dalam perusahaan jasa perbankan diperlukan keterlibatan karyawan yang lebih besar dalam memberikan *image* positif, dan untuk membangun keberhasilan perusahaan diperlukan dukungan organisasi eksternal dan internal yang diharapkan akan membentuk komitmen karyawan.

Permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (a) apakah persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal pada perusahaan perbankan di Jawa Timur?; (b) apakah persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur?; (c) apakah persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur?; (d) apakah komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur?; (e) apakah persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur?; (f) apakah persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur?

Pada penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah: (a) untuk mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap persepsi dukungan organisasi internal pada perusahaan perbankan di Jawa Timur; (b) untuk mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur; (c) untuk mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur; (d) untuk mengkaji pengaruh komitmen karyawan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur; (e) untuk mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur; dan (f) untuk mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur.

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai aplikasi dan temuan teoritis yang ada kaitannya dengan ilmu ekonomi dan teori manajemen sumber daya manusia, dalam menemukan persepsi dukungan organisasi, yang dapat meningkatkan komitmen dan berdampak pada pencapaian keberhasilan perusahaan, serta bentuk-

bentuk persepsi dukungan organisasi yang dapat membantu terwujudnya hal tersebut.

2. Sebagai kontribusi bagi manajemen perusahaan, terutama bagi perusahaan perbankan di Jawa Timur dalam mengarahkan rencana perbaikan SDM (Sumber Daya Manusia). Perbaikan itu dapat dilakukan melalui pendekatan dukungan organisasi, dan upayanya dalam peningkatan komitmen karyawan, sehingga keberhasilan perusahaan dapat dicapai.
3. Sebagai kontribusi bagi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur dan Bank Indonesia Kantor Cabang Surabaya dalam mempertimbangkan dan menyusun regulasi bagi pengembangan dan perbaikan organisasi perusahaan perbankan umumnya, dan upayanya meningkatkan kinerja organisasi perbankan, serta memberikan dukungan bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur.
4. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya ingin melakukan penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

Pengembangan Karyawan

Istilah pengembangan (*development*) seringkali didahului atau digunakan secara bersama dengan istilah pelatihan (*training*). Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan Yoder (1981:117), yang menggunakan pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Hal ini senada dengan ungkapan Noe (2002:345), yang menyatakan secara tradisional pengembangan berfokus pada karyawan tingkat manajemen. Pekerja menerima pelatihan yang didesain untuk memperbaiki seperangkat kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan mereka saat ini. Namun demikian, dengan semakin besarnya penggunaan tim-tim kerja dan meningkatnya keterlibatan karyawan di semua aspek bisnis, pengembangan menjadi lebih penting untuk semua karyawan. Menurut Noe (2002:375) ada empat pendekatan yang dapat dilakukan untuk pengembangan karyawan yaitu: dengan pendidikan formal, kegiatan penilaian, pengalaman kerja dan hubungan antarpersonal yang dibangun melalui latihan (*training*) maupun pelatihan (*coaching*).

Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Organizational commitment (komitmen organisasi) adalah kekuatan identifikasi individu dengan keterlibatan organisasi tersebut (Mowday *et al.*, 1982: 224). Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.*, (dalam Luthans, 1995:174) sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu;

2. Kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi;
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap loyal pekerja kepada organisasinya dan suatu proses terus-menerus dimana pekerja tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi.

Komitmen pekerja terhadap organisasi dibedakan oleh variabel yang bersifat pribadi (umur, masa kerja, dan lain-lain) dan organisasi (desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan). Komitmen terhadap organisasi bersifat multidimensional karena itu ada tiga komponen untuk mendorong tumbuhnya komitmen (Meyer & Allen, 1991:61 Meyer & Smith, 1993:538). Tiga dimensi meliputi sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Keberhasilan Organisasi

Robbins (1996:97) secara sederhana mendefinisikan keberhasilan organisasi sebagai suatu tingkatan pencapaian atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang, mencerminkan konstituen strategis, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi. Menurut Mathis (2000:83) organisasi itu dapat berhasil apabila tujuan organisasi telah tercapai.

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kaplan dan Norton (1998:113) *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *financial* dan *non financial* harus

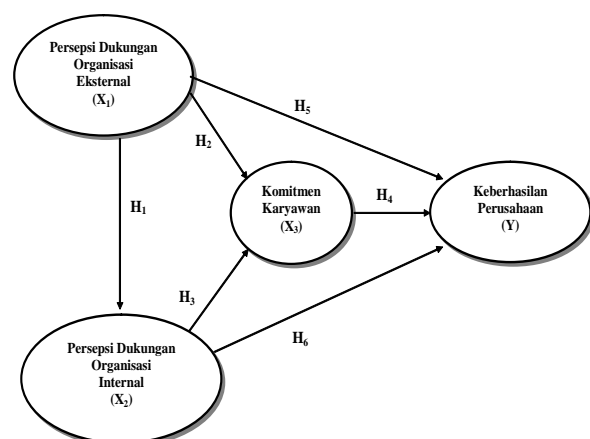
menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi *financial* berbagai keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami faktor yang mendorong keberhasilan *financial* jangka panjang. Dalam model *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yaitu keuangan, konsumen (pelanggan), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kerangka Konseptual Penelitian

Organisasi merupakan wadah berhimpunnya sejumlah manusia dengan kepentingan yang sama untuk melakukan berbagai aktivitas mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, dukungan dari organisasi kepada anggotanya maupun sebaliknya sangat diperlukan. Dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan baik oleh pekerja akan meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi (Polly, 2002:197; Darden, et al., 1989:249).

Berdasarkan pendapat dan teori dari Nadler dan Nadler (1989:87), Gibson (1996:73), Robbins (1996:97), Noe (2002:345); serta hasil penelitian Eisenberger *et al.*, (1986:501), Kozlowski dan Hults (1987:539), Darden *et al.*, (1989:80), Tansky dan Coden (2001:246), serta Polly (2002:197); maka disusun kerangka konseptual penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 1. Penelitian pada perusahaan perbankan di Jawa Timur ini mengkaji pengaruh antara persepsi dukungan organisasi internal dan eksternal secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan dan hubungannya secara tidak langsung melalui variabel intervening yaitu komitmen karyawan.



Sumber: Nadler dan Nadler (1989), Gibson (1996), Robbins (1996), Noe (2002), Eisenberger *et al.*, (1986), Kozlowski dan Hults (1987), Darden *et al.*, (1989), Tansky dan Coden (2001), Polly (2002)

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan gambar:

1. Persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_1).
2. Persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_2).
3. Persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_3).
4. Komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_4).
5. Persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_5).
6. Persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur (H_6).

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan perbankan yang terdapat di wilayah Provinsi Jawa Timur. Jumlah sampel penelitian sebanyak 39 bank. Responden penelitian pada setiap sampel perusahaan perbankan terdiri dari para manajer, dan para supervisor. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proporsional random sampling*. Secara rinci jumlah populasi dan sampel ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Uraian	Jumlah Bank	Sampel (Responden)
1.	Bank Umum dan Devisa		
	Bank Pemerintah	4	16
2.	Bank Daerah	1	4
3.	Bank Swasta Nasional	31	124
4.	Bank Asing dan Bank Campuran	3	12
	Total	39	156

Sumber: Data diolah

Identifikasi Variabel Penelitian

1. Konstruk eksogen atau *exogenous construct*, meliputi:
 - a. Persepsi dukungan organisasi eksternal (X_1).
 - b. Persepsi dukungan organisasi internal (X_2).
2. Konstruk endogen atau *endogenous construct*, meliputi:
 - a. Komitmen karyawan (X_3).
 - b. Keberhasilan perusahaan (Y).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Persepsi dukungan organisasi eksternal (X_1) adalah persepsi karyawan tentang kaitan antara besarnya dukungan organisasi memberikan kontribusi dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi eksternal, diukur dengan skala Likert 1 s.d. 4 yang telah dimodifikasi. Skala ini mengukur keyakinan persepsi karyawan tentang kaitan antara besarnya organisasi menilai kontribusi dan perhatian tentang kesejahteraan mereka. Indikator yang digunakan meliputi pelatihan, prestasi, perencanaan karier, inovasi, kesejahteraan, dan sistem penilaian.
2. Persepsi dukungan organisasi internal (X_2) adalah suatu keinginan internal dalam diri para karyawan untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi agar berkembang dan dapat mencapai tujuan bersama yang diinginkan organisasi sehingga terjadi sinergi di dalam organisasi sebagai reaksi yang positif dari karyawan. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert 1 s.d. 4 yang telah dimodifikasi. Indikator yang digunakan meliputi pembinaan, pengalaman kerja, hubungan antar personal, kesadaran, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan.
3. Komitmen karyawan (X_3) adalah sikap loyal karyawan kepada organisasinya dan suatu proses kesepakatan dalam diri individu yang terus-menerus dan karyawan tersebut berpartisipasi untuk perbaikan dan keberhasilan organisasi. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert 1 s.d. 4 yang telah dimodifikasi. Indikator yang digunakan meliputi komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif.
4. Keberhasilan perusahaan (Y) adalah suatu tingkatan pencapaian atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan pendekatan-pendekatan pencapaian tujuan, sistem, konstitusi-strategis, dan pendekatan nilai-nilai bersaing. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert 1 s.d. 4 yang telah dimodifikasi. Indikator yang digunakan meliputi keuangan, nasabah (konsumen), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa perbankan yang berlokasi di wilayah Provinsi Jawa Timur, pada delapan kota yaitu: Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Malang, Kediri, Madiun, Jember, dan Probolinggo. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2006.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan komputer program AMOS 4.0.

HASIL ANALISIS DATA

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstrak Alat Ukur

Hasil uji validitas kontrak alat ukur ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konstrak Alat Ukur

Variabel Laten	Indikator	Factor Loading	CR	Keterangan
Persepsi dukungan organisasi eksternal (X ₁)	X _{1,1}	0,342	4,119	Valid
	X _{1,2}	0,627	8,060	Valid
	X _{1,3}	0,831	-	Ref. Var.*
	X _{1,4}	0,802	10,915	Valid
	X _{1,5}	0,676	8,812	Valid
	X _{1,6}	0,640	8,181	Valid
Persepsi dukungan organisasi internal (X ₂)	X _{2,1}	0,636	8,974	Valid
	X _{2,2}	0,902	-	Ref. Var.*
	X _{2,3}	0,872	14,530	Valid
	X _{2,4}	0,764	10,934	Valid
	X _{2,5}	0,594	7,834	Valid
	X _{2,6}	0,485	6,433	Valid
Komitmen karyawan (X ₃)	X _{3,1}	0,758	10,152	Valid
	X _{3,2}	0,742	9,884	Valid
	X _{3,3}	0,820	-	Ref. Var.*
Keberhasilan perusahaan (Y)	Y ₁	0,700	8,648	Valid
	Y ₂	0,812	10,378	Valid
	Y ₃	0,816	-	Ref. Var.*
	Y ₄	0,699	11,267	Valid

* Hasil ukur laten variabel disebut *reference variable*
Catatan : CR = Critical Ratio; Jika CR > 2,58, maka Valid.

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing indikator lebih besar dari 2,58 (yaitu nilai CR pada tingkat signifikan 0,01), sedangkan X_{1,3}, X_{2,2}, X_{3,3}, dan Y₃ sebagai *reference variable* hal ini dapat dinyatakan signifikan. Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel laten adalah valid (persyaratan *construct validity* alat ukur terpenuhi).

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *construct reliability* untuk masing-masing variabel laten adalah lebih besar dari 0,7 dapat disimpulkan bahwa seluruh alat ukur tersebut adalah reliabel (persyaratan *construct reliability* alat ukur terpenuhi).

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Konstrak Alat Ukur

Variabel Laten	Construct reliability	Keterangan
Persepsi dukungan organisasi eksternal (X ₁)	0,82	Reliabel
Persepsi dukungan organisasi internal (X ₂)	0,86	Reliabel
Komitmen karyawan (X ₃)	0,82	Reliabel
Keberhasilan perusahaan (Y)	0,89	Reliabel

Sumber: Data diolah

Hasil Evaluasi Model Penelitian

Hasil pengujian model penelitian yang dianalisis dengan AMOS 4.0, dievaluasi untuk mengetahui apakah model tersebut memenuhi syarat *goodness of fit indices*, hasil evaluasi ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Evaluasi Goodness Of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Uji Model	Keterangan
1. Chi-square	-	152.097	-
2. Significance Probability	> 0.05	0.229	Diterima
3. CMIND/DF	1.0 – 2.0	1.086	Diterima
4. NFI	> 0,90	0.996	Diterima
5. RFI	> 0,90	0.994	Diterima
6. TLI	> 0,90	0.999	Diterima
7. CFI	> 0,90	1.000	Diterima
8. RMSEA	< 0,08	0,012	Diterima

Sumber: Data diolah

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil pengujian terhadap model penelitian yang diusulkan secara keseluruhan berdasarkan teori diterima, karena seluruh persyaratan diterima karena didukung oleh data empirik di lapangan.

Analisis Pengaruh antar Variabel Laten (Hipotesis)

Tabel 5. Koefisien Jalur Regresi

Variabel	Regression Weight (standardized)	Critical Ratio (CR)	Kriteria (CR > 2,58)
1. $X_1 \rightarrow X_2$	0,669	3,640	Signifikan
2. $X_1 \rightarrow X_3$	0,419	2,953	Signifikan
3. $X_2 \rightarrow X_3$	0,480	4,301	Signifikan
4. $X_3 \rightarrow Y$	0,700	4,283	Signifikan
5. $X_1 \rightarrow Y$	0,249	1,912	Tidak signifikan
6. $X_2 \rightarrow Y$	-0,026	-0,220	Tidak signifikan

Sumber: Data diolah

Pengujian pengaruh antar variabel laten (hipotesis) dilakukan dengan membandingkan nilai *Critical Ratio* (CR) jika CR variabel laten lebih besar dari 2,58 ($CR > 2,58$) maka signifikan.

Tabel 5. menunjukkan :

1. Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal dengan nilai $CR = 3,640 > 2,58$ dan koefisien regresi sebesar 0,669.
2. Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan nilai $CR = 2,953 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,419.
3. Variabel persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan nilai $CR = 4,301 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,480.
4. Variabel komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, dengan nilai $CR = 4,283 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,700.
5. Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, dengan nilai $CR = 1,912 < 2,58$ dan koefisien regresi sebesar 0,249.
6. Variabel persepsi dukungan organisasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, dengan nilai $CR = -0,220 < 2,58$ dan koefisien regresi sebesar -0,026.

Analisis Kontribusi Pengaruh Variabel Laten

Pengaruh antar variabel laten yang terbentuk atau presentase varians antar variabel dapat ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan: (a) 67,2% varians pada komitmen karyawan dapat dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi eksternal dan persepsi dukungan organisasi internal, (b) 77,4% varians pada

keberhasilan perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi eksternal; persepsi dukungan organisasi internal; dan komitmen karyawan.

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel laten	Koefisien determinai (R^2)	Keterangan
Komitmen karyawan (X_3)	0,672	Kontribusi pengaruh X_1 dan X_2 terhadap X_3 sebesar 67,2%. Artinya 67,2% varians pada X_3 dapat dijelaskan oleh X_1 dan X_2 .
Keberhasilan perusahaan (Y)	0,774	Kontribusi pengaruh X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y sebesar 77,4%. Artinya 77,4% varians pada Y dapat dijelaskan oleh X_1 , X_2 , dan X_3 .

Sumber: Data diolah

Analisis Pengaruh Tidak Langsung

1. Terdapat pengaruh tidak langsung variabel persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan melalui komitmen karyawan. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,291 ($0,416 \times 0,700 = 0,291$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen karyawan sebagai variabel *intervening* memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan.
2. Terdapat pengaruh tidak langsung variabel persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan melalui komitmen karyawan. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan sebesar 0,336 ($0,480 \times 0,700 = 0,336$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen karyawan sebagai variabel *intervening* memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan.

PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis Pertama

Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal pada perusahaan perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = 2,953 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,669. Hasil

perhitungan ini menunjukkan hipotesis pertama yang diajukan diterima.

Persepsi dukungan organisasi eksternal akan berpengaruh cukup kuat terhadap peningkatan persepsi dukungan organisasi internal. Hal itu berarti bahwa para karyawan merasakan bahwa sistem yang ada di dalam perusahaan mendukung keberadaan mereka sebagai anggota organisasi. Mereka merasakan ada kepedulian dari perusahaan akan masa depan mereka, kebutuhan mereka di dalam organisasi, karier, dan peningkatan sistem sumber daya manusia. Hal itulah yang menyebabkan mereka merasa mendapat perhatian dari perusahaan sehingga mendorong mereka untuk berpersepsi mendukung organisasi dalam meningkatkan komitmen untuk keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur.

Hasil Uji Hipotesis Kedua

Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada industri perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = 2,953 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,419. Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis kedua yang diajukan diterima.

Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal merupakan persepsi yang dirasakan anggota organisasi dalam hal ini karyawan perbankan tentang segala sesuatu yang dilakukan oleh organisasi (sistem manajemen) untuk mendukung pengembangan dirinya secara individu. Hasilnya menunjukkan persepsi dukungan organisasi eksternal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa para karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur mempersepsikan dukungan organisasi eksternal yang meliputi pelatihan karyawan (rutinitas, materi, metode), pengukuran prestasi karyawan, perencanaan karier yang jelas, inovasi produk/jasa perusahaan, peningkatan kesejahteraan dan aturan main yang jelas dalam sistem penilaian akan akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tansky dan Cohen (2001:246) yang menyatakan bahwa dari studi empiris tentang hubungan antara dukungan organisasi (*organizational support*), pengembangan pekerja (*employee development*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*), studi empiris di rumah sakit, ditemukan bahwa dukungan organisasi dan komitmen berkorelasi signifikan dengan kepuasan dengan pengembangan karier (*satisfaction with career development*). Ketika organisasi berusaha mengembangkan para manajer-

nya timbul persepsi pada para manajer bahwa ada dukungan organisasi eksternal, komitmen mereka menjadi meningkat dan merasa lebih terikat (*committed*).

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Polly (2002:197) yang menggunakan model persamaan struktural sebagai model uji hipotesis menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*) dan perubahan pimpinan anggota (*leader member exchange*) saling berhubungan secara langsung. Demikian juga antara komitmen organisasi dan komitmen supervisor. Dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (*affective organisasional commitment*). Perubahan pimpinan-anggota (*leader member exchange*) berpengaruh positif terhadap komitmen supervisor, dan *affective organisasional commitment* berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Variabel persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = 4,301 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,480. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa para karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur mempersepsikan dukungan organisasi internal yang meliputi pola pembinaan, pengalaman kerja karyawan, hubungan antarpersonal kesadaran akan rasa memiliki dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh, tanggung jawab akan pelaksanaan tugas dan pelaporan dan sadar akan pentingnya kontribusi karyawan terhadap pengembangan organisasi dan sistem akan mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tansky dan Cohen (2001:246) dan Polly (2002:197).

Hasil Uji Hipotesis Keempat

Pengaruh variabel komitmen karyawan positif dan signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = 4,283 > 2,58$ dan nilai koefisien regresi sebesar 0,700. Hasil perhitungan ini menunjukkan hipotesis keempat yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan perusahaan perbankan di Jawa

Timur yang didukung oleh indikator *affective*, *continuance* dan *normative* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif (*financial*, *customer*, proses bisnis internal dan *learning and growth*). Adapun indikator *affective* meliputi keinginan dan usaha untuk memenuhi tugas-tugas perusahaan dan menyesuaikan diri terhadap tugas kantor, termasuk loyalitas pada perusahaan dan tanggung jawab penyelesaian tugas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Noe (2002:345) yang menyatakan bahwa karyawan dan perusahaan saling mempunyai *responsibility*. Dari sudut karyawan, persepsi terhadap penerapan tanggung jawab moral perusahaan kepada karyawan akan mempengaruhi sikapnya terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Hasil Uji Hipotesis Kelima

Variabel persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = 1,912 < 2,58$ dan koefisien regresi sebesar 0,249. Hal itu menunjukkan hipotesis kelima yang diajukan tidak diterima.

Namun demikian, persepsi dukungan organisasi eksternal memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan melalui komitmen karyawan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen karyawan sebagai variabel *intervening* memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal terhadap keberhasilan perusahaan. Artinya segala bentuk fasilitas dan jasa yang diberikan oleh perusahaan perbankan di Jawa Timur yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai dukungan eksternal tidak akan ada gunanya untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan, kecuali apabila dukungan eksternal tersebut dapat membangun lebih dahulu komitmen karyawan pada perusahaan dengan penuh kesadaran mereka.

Oleh karena itu, untuk menuju keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur harus meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu sebelum menuju keberhasilan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kozlowski dan Hults (1987:539) bahwa anggota organisasi perlu memiliki komitmen terhadap diri sendiri dengan jalan komitmen kepada keputusan, arah kegiatan, dana dan reputasi dan perlu menciptakan iklim yang dapat “memaksa” anggota komit kepada perencanaan organisasi.

Hasil Uji Hipotesis Keenam

Variabel persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap

keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur, dengan nilai $CR = -0,220 < 2,58$ dan koefisien regresi sebesar -0,026. Hal ini menunjukkan hipotesis keenam yang diajukan tidak diterima.

Namun demikian, persepsi dukungan organisasi internal memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan melalui komitmen karyawan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen karyawan sebagai variabel *intervening* memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi internal terhadap keberhasilan perusahaan. Artinya segala sesuatu yang dirasakan di dalam diri karyawan (internal) perbankan di Jawa Timur untuk mendukung organisasi menuju keberhasilan organisasi secara langsung tidak ada pengaruhnya. Karyawan mempersepsikan bahwa dukungan internal tidak akan ada gunanya untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan, kecuali apabila dukungan internal tersebut dapat membangun lebih dahulu komitmen karyawan pada perusahaan dengan penuh kesadaran mereka. Hal ini akan mengakibatkan meningkatnya keberhasilan perusahaan.

Oleh karena itu, untuk menuju keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur harus meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu sebelum menuju keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini sejalan dengan pendapat Noe (2002:345) salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawannya dari pihak manajemen memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kemampuannya. Dalam hal ini, ada empat pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu: dengan pendidikan formal, kegiatan penilaian, pengalaman kerja dan hubungan interpersonal yang dibangun melalui latihan (*training*) maupun pelatihan (*coaching*).

Temuan Penelitian

Temuan pertama dalam penelitian ini yang merupakan implikasi hasil penelitian adalah bahwa persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi internal (dalam hipotesis pertama). Hal ini menunjukkan pada organisasi jasa perbankan khususnya di Jawa Timur apabila sistem organisasi (dukungan eksternal) mendukung terhadap kepentingan karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap persepsi dukungan internal karyawan terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan hubungan antar personal, kesadaran, dan tanggung jawabnya termasuk kontribusinya terhadap organisasi. Artinya bahwa para karyawan merasakan bahwa sistem yang ada di dalam perusahaan mendukung keberadaan mereka sebagai anggota organisasi.

Mereka merasakan ada kepedulian dari perusahaan akan masa depan mereka, kebutuhan mereka di dalam organisasi, karier, dan peningkatan sistem sumber daya manusia. Hal itulah yang menyebabkan mereka merasa mendapat perhatian dari perusahaan sehingga mendorong mereka untuk berpersepsi mendukung organisasi dalam meningkatkan komitmen untuk keberhasilan perbankan di Jawa Timur.

Temuan kedua, variabel persepsi dukungan organisasi eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Oleh karena itu, untuk menuju keberhasilan perusahaan, perusahaan pada perbankan di Jawa Timur harus meningkatkan komitmen karyawan lebih dahulu sebelum menuju keberhasilan perusahaan. Artinya untuk meningkatkan keberhasilan perbankan di Jawa Timur, pengaruh dukungan organisasi eksternal yang dipersepsikan karyawan perbankan di Jawa Timur harus dikembangkan melalui peningkatan komitmen karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Tansky dan Cohen (2001:246) menyatakan bahwa *perceived organizational support* itu hanya akan meningkatkan komitmen karyawan untuk menuju kepada kepuasan karyawan. Akan tetapi, dalam penelitian ini ditemukan bahwa peningkatan komitmen yang berasal dari persepsi dukungan organisasi eksternal akan meningkatkan keberhasilan perusahaan.

Temuan ketiga, variabel persepsi dukungan organisasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. Oleh karena itu, untuk menuju keberhasilan perusahaan, perusahaan pada perbankan di Jawa Timur harus meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu sebelum menuju keberhasilan perusahaan. Hal itu berarti untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan pada perbankan di Jawa Timur, dukungan organisasi internal karyawan harus dikembangkan melalui peningkatan komitmen karyawan perbankan Jawa Timur.

Dalam penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Tansky dan Cohen (2001:246) menunjukkan *perceived organisational support* itu hanya akan meningkatkan komitmen karyawan untuk menuju kepada kepuasan karyawan. Akan tetapi, dalam penelitian ini ditemukan bahwa peningkatan komitmen yang berasal dari persepsi dukungan organisasi internal akan meningkatkan juga keberhasilan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi

dukungan organisasi internal pada perbankan di Jawa Timur.

2. Persepsi dukungan organisasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perbankan di Jawa Timur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tansky dan Cohen (2001:246), Polly (2002:197).
3. Persepsi dukungan organisasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perbankan di Jawa Timur. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Tansky dan Cohen (2001:246), Polly (2002:197).
4. Komitmen karyawan yang terdiri atas komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normative berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur yang ditinjau keberhasilannya dari empat perspektif yaitu keuangan, nasabah (konsumen), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
5. Persepsi dukungan organisasi eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur.
6. Persepsi dukungan organisasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur.

Saran

1. Bagi manajemen perbankan yang ada di Jawa Timur, disarankan untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai:
 - a. Acuan perencanaan strategis dalam hal meningkatkan pelayanan prima, sebagai kajian umpan balik. Ternyata apapun yang diberikan perusahaan perbankan kepada para karyawan-nya baik berupa fasilitas, jasa, atau sistem yang baik belum tentu dapat meningkatkan keberhasilan perbankan di Jawa Timur, sebab ada sesuatu yang penting, yaitu terbangunnya komitmen karyawan perbankan.
 - b. Acuan kontribusi bagi manajemen perusahaan, terutama bagi industri perbankan di Jawa Timur dalam mengarahkan rencana perbaikan SDM (Sumber Daya Manusia) melalui pendekatan dukungan organisasi, dan upaya meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi, serta keberhasilan perusahaan dapat dicapai.
2. Bagi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur, terutama bagi Bank Indonesia Kantor Cabang Surabaya dalam mempertimbangkan dan menyusun regulasi bagi pengembangan dan perbaikan organisasi perbankan umumnya, dan upaya

meningkatkan kinerja organisasi perbankan, serta memberikan dukungan bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur melalui komitmen.

3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk:

- a. Memperdalam variabel komitmen karyawan, yang dikaji dari teori yang lain agar kajian dan hasil penelitiannya lebih dalam.
- b. Menerapkan teknik pengukuran keberhasilan perusahaan dengan mempergunakan teori yang lain dan tidak harus mempergunakan pendekatan *balance scorecard*, dan ada kemungkinan dapat dipergunakannya data sekunder perusahaan perbankan atau data analisis laporan keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. & Gerhart, B. 1996, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Darden, W.R., Hampton, R., & Howell, R.D. 1989, Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment, *Journal of Retailing*, 65, 80-106.
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Cetakan Pertama, BP UNDIP, Semarang.
- Gibson, James L. 1996, *Organization*, 8th Edition, Richard D. Irwin, Inc, New York.
- Hair, Joseph F. Jr., Anderson Ralph E., Tathan Ronald L., and Black William C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kaplan, R. & Norton, D, 1996, *Translating Strategy Into Action: Balanced Score Card*, Havard Business School Press, London.
- _____, 1998, *Balanced Score Card (Menerapkan Strategi Menjadi Aksi)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kozlowski, S.W.J., & Hults, B.M. 1987, An exploration of Climates for Technical Updating and Performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-564.
- Luthan F, 1995, *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, Mc Graw Hill, Singapura.
- Mathis, Robert L. 2000, *Human Resource Management*, 9th Edition, South-Western Publishing, Ohio.
- Meyer, John P., & Natalie J. Allen, 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management*, Vol.1, pp.61-69.
- _____, & Catharine A. Smith, 1993, Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vo.78, No.4, 538-551.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp224-247.
- Nadler, L., & Nadler, Z. 1989, *Developing Human Resources*, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Noe, R.A., & Ford, J.K. 1992, Emerging Issues and New Directions for Training Research. In G.R. Ferris and K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 345-384), CT: JAI Press, Greenwich.
- _____, & Wilk, S.L. 1993, Investigation of The Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Polly, Lisa M. 2002, Social Exchange and Customer Service: The Relationship Between Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Customer Service Behavior, *Dissertation*, Louisiana State University, Department of Psychology.
- Robbins, Stephen P. 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Terjemahan, Edisi Ketujuh, Prehallindo, Jakarta.
- _____, 1998, *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Application, Controversies, Application*, Prentice Hall, New Jersey.
- Tansky, Judith W, Debra J.Cohen, 2001, The relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study, *Journal: Human Resources Development Quarterly*, Vol.12, No.3, 2001, John Wiley & Sons, Inc.
- Yoder, Dale, 1981, *Personnel Management and Industrial Relation*, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.